

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**LIDERANÇA COMPLEXA: IDENTIFICAÇÃO DOS
COMPORTAMENTOS NÃO VERBAIS INERENTES ÀS
FUNÇÕES DE LIDERANÇA**

Lisa Marisa van Ingen Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do
Trabalho e das Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**LIDERANÇA COMPLEXA: IDENTIFICAÇÃO DOS
COMPORTAMENTOS NÃO VERBAIS INERENTES ÀS
FUNÇÕES DE LIDERANÇA**

Lisa Marisa van Ingen Soares
Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do
Trabalho e das Organizações**

2019

“You can observe a lot by just watching.”

Yogi Berra

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer ao meu núcleo familiar, nomeadamente pai, mãe e irmãos que me ajudaram a formar enquanto pessoa, em complementaridade ao ambiente académico, e por todo o apoio por eles proporcionado, lutando sempre em prol do que era melhor para mim.

De seguida, à Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa por todos os meios facilitados para chegar a um fim. Às pessoas que me rodearam durante estes cinco anos: professores, mentores, colegas e auxiliares. Ao Professor Luís Curral pelo apoio e incentivo neste processo final alucinante. Aos meus grandes amigos, por todo o apoio e confiança que em mim depositaram.

Um agradecimento especial ao Steve, o irmão mais tranquilo e paciente do mundo por múltiplas razões.

E por último e o mais importante agradecimento: a mim própria por ter acreditado do início ao fim que era possível concretizar mais uma etapa nesta vida que ainda vai curta.

RESUMO

O presente estudo procurou identificar os comportamentos não verbais inerentes às funções de liderança de administrador, de adaptativo e de facilitador, no âmbito da Liderança Complexa. Nesse sentido, foram observadas gravações em vídeo de vários grupos de trabalho que realizavam a tarefa de governar uma cidade virtual no *SimCity*. Este contexto de trabalho de equipa permitiu observar as interações dos participantes e observar os seus comportamentos não verbais. Os resultados evidenciaram que os líderes administrativos foram os únicos que demonstraram o gesto de punho no ar e o gesto de polegar no ar, bem como foram os que evidenciaram “falar mais com as mãos”. Os líderes adaptativos franziram mais vezes a testa e incluíram mais movimentos do tronco que os restantes. Por fim, os líderes facilitadores destacaram-se claramente ao olhar para os colegas de equipa mais vezes ao longo da execução da tarefa. Ainda foi possível observar a frequência dos gestos pacificadores em cada função de liderança, onde se verificou que o facilitador apresentou mais comportamentos não verbais desta natureza, o adaptativo menos que este último mas mais que o administrador, que foi quem apresentou uma menor frequência dos mesmos. Assim, através dos resultados deste estudo, compreende-se a importância na comunicação não verbal no fenómeno da Liderança Complexa, abrindo portas para estudos de investigação futuros neste âmbito.

Palavras-chave: Liderança Complexa; Funções de Liderança; Comunicação não verbal.

ABSTRACT

The present study sought to identify nonverbal behaviors inherent to administrative, adaptive and enabling leadership functions within the Complex Leadership framework. Thus, video recordings of several work groups were observed that performed the task of governing a virtual city in *SimCity*. This teamwork context allowed observing the participants' interactions and observing their nonverbal behaviors. The results showed that administrative leaders were the only ones who demonstrated the fist gesture in the air and the thumb gesture in the air, as well as those who showed more "talk with their hands". Adaptive leaders frowned more often and included more trunk movements than the rest. Finally, enabling leaders stood out clearly by looking at their teammates more often in the course of the task. It was also possible to observe the frequency of the pacifying gestures in each leadership function, where it was verified that enablers presented more nonverbal behaviors of this nature, adaptives presents less than the latter ones, but more than the administrator, who was the one who presented a lower frequency of the same ones. Thus, through the results of this study, the importance of nonverbal communication in the Complex Leadership phenomenon is understood, opening the door to future research studies in this field.

Keywords: Complex Leadership; Leadership Functions; Nonverbal Communication.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Liderança Complexa.....	9
1.2. Funções da Liderança Complexa.....	11
1.3. Liderança e Comunicação	12
1.4. Funções de Liderança e Funções de Comunicação Não-Verbal	13
2. MÉTODO	15
2.1. Caracterização da Amostra.....	15
2.2. Descrição da tarefa da Simulação Experimental	16
2.3. Procedimento da Simulação Experimental.....	17
2.4. Materiais	18
3. RESULTADOS	21
4. DISCUSSÃO.....	27
5. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	30
6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	30
7. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	31
8. CONCLUSÃO.....	32
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

No mundo das organizações, a natureza e qualidade do processo de liderança tem um grande impacto no sucesso e sustentabilidade das mesmas (Schwab, 2017). Tendo em conta o seu grau de importância deste processo e o contexto caótico e imprevisível que as empresas têm enfrentado nas últimas duas décadas, surge a Teoria da Liderança Complexa (TLC), como uma alternativa para abrir novos horizontes e perspectivas sobre o tema (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

A TLC tem como unidade básica de análise os Sistemas Adaptativos Complexos (CAS), e nesse sentido tem como intuito identificar estratégias e comportamentos que façam surgir ideias criativas, que por sua vez conduzam a um processo de inovação, aprendizagem e adaptabilidade entre os vários agentes que compõe o sistema (Uhl-Bien et al., 2007). A liderança neste contexto, ou seja, a Liderança Complexa (LC), é alcançada através da interação de três funções distintas: de administrador (ou formal), de adaptativo, e de facilitador (Mendes, Gomes, Marques-Quinteiro, Lind, & Curral, 2016). A função de liderança de administrador envolve a gestão de atividades formais e administrativas, como planeamento e coordenação; a função de adaptativo é de carácter mais dinâmico e complexo sendo aquela que procura ideias criativas e adaptativas face ao contexto; e por último, a função de facilitador é responsável por fazer a passagem das ideias criativas da função de adaptativo para a função de administrador, sendo o elo de ligação entre os dois (Mendes et al., 2016).

Uma das funções inerentes ao processo de liderança é a comunicação, que é uma componente essencial para o bom funcionamento de uma equipa ou organização (Fairhurst & Connaughton, 2014). A comunicação é um processo social no qual se pode distinguir a comunicação verbal – que é reconhecida a nível da liderança – e a comunicação não verbal, que apesar de ter recebido menos atenção, é um aspeto muito importante na liderança (Schyns & Mohr, 2004).

A comunicação não verbal começa a ganhar peso na literatura (Gordon, Druckman, Rozelle & Baxter, 2006), contudo, relativamente à Liderança Complexa, ainda existe apenas um estudo de Tomé (2018) que encontrou um padrão de comportamentos não verbais (CNV) nos agentes identificados como passivos. Assim, no seguimento do trabalho de Tomé (2018), o objetivo do presente estudo é procurar CNV e eventuais padrões nas três funções de liderança, isto é, na função de

administrador, de adaptativo e de facilitador. Para tal, os agentes das respetivas funções serão observados a partir de vídeos captados por uma câmara em tempo real e os seus comportamentos CNV analisados, desde as expressões faciais, gestos com braços e mãos e postura.

Assim, com a presente dissertação de Mestrado pretende-se explorar os CNV mais comuns ou representativos em cada uma das funções de liderança, para perceber se existem CNV chave que poderão ajudar os líderes e as organizações a saber como se devem comportar e a que sinais devem estar atentos para uma maior eficácia na comunicação entre agentes, e por sua vez, para um melhor desempenho das organizações atuais.

1.1. Liderança Complexa

A mudança é algo que sempre existiu e continuará a existir, sendo quase como garantido que continuará a acompanhar a evolução humana. O caminho para o sucesso e superação está na forma como o ser humano encara o processo de mudança e o que faz com ela: rejeita ou abraça. O mesmo acontece com as organizações, que quando vêem a mudança como uma oportunidade têm uma maior probabilidade de prosperar e evoluir.

Apesar de sempre ter havido mudança ao longo do tempo, existe uma variável que altera ligeiramente o fenómeno no século XXI: a velocidade com que ocorre (Andrade, 2002). Cada uma das revoluções industriais foi impulsionadora de um grande salto no desenvolvimento organizacional e social, no entanto o tempo que separa cada uma delas tem vindo a reduzir drasticamente. Estamos, atualmente, à porta da quarta revolução, que se estima ser ainda mais dinâmica e rápida do que as anteriores (Schwab, 2017). As empresas dos dias de hoje inserem-se num contexto onde há mudanças diárias, um fluxo de informação que corre à velocidade da luz, acontecimentos imprevisíveis e aleatórios, que obriga as organizações e os seus líderes a ser cada vez mais inovadores, flexíveis e adaptativos para ultrapassar o “caos” (Curral, Gomes, Marques-Quinteiro, Lind, 2016; Milaré & Yoshida, 2009; Schwab, 2017).

Posto isto, torna-se necessário dar atenção ao processo que permite que as organizações sejam sustentáveis atualmente: a liderança complexa (Uhl-Bien et al., 2007).

Desde a antiguidade que a liderança é um tópico de interesse, cuja definição tem sofrido alterações consoante as diferentes perspetivas pelas quais é encarada (Fairhurst & Connaughton, 2014). Mais recentemente, tem sido investigada como um processo de influência social com base na abordagem do construtivismo social (Barge & Fairhurst, 2008; Fairhurst, 2007; Fairhurst & Connaughton, 2014), onde é entendida como uma interação entre agentes (Tourish, 2014).

Existem diversas razões que estão na base dos desafios que as organizações enfrentam atualmente, sendo a globalização de mercados e a revolução tecnológica as mais impactantes (Curral et al., 2016). Inevitavelmente, estas dinâmicas colocam mais pressão sobre as empresas, especificamente sobre a liderança, que é um aspeto essencial na sustentabilidade das mesmas (Schwab, 2017). Isto acontece uma vez que os líderes são os responsáveis por tomar decisões e implementar estratégias adequadas que fomentem a adaptabilidade, criatividade e inovação (Schwab, 2017; Uhl-Bien et al., 2007).

Na perspetiva da liderança tradicional, o poder é centrado numa pessoa apenas, tornando-se uma liderança de carácter mais individualista (Uhl-Bien et al., 2007). No entanto, a liderança centralizada, por um lado, já não é suficientemente eficaz para corresponder às necessidades de um sistema não-linear como é o mundo organizacional contemporâneo (Mendes, et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2007). Por outro lado, a liderança descentralizada, de carácter mais social e coletivo é mais adaptativa perante certos incidentes, e consiste na divisão do poder do líder entre vários e determinados agentes organizacionais (Curral et al., 2016). A insatisfação e ineficácia dos modelos tradicionais de liderança, em conjunto com o sucesso e consideração da descentralização do poder, levaram ao surgimento de um novo modelo de liderança: a Liderança Complexa (Uhl-Bien et al., 2007).

Em termos teóricos, estamos perante a Teoria da Liderança Complexa (TLC) que emerge da fusão entre a Teoria da Complexidade (TC) e a Liderança (Curral et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2007). A TC estuda as interações e dinâmicas que ocorrem ao nível dos CAS, que são, por sua vez, a sua unidade básica de análise (Curral et al., 2016; Mendes et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2007). Os CAS representam redes complexas de um conjunto de agentes que, embora sejam independentes e relativamente autónomos, tem um objetivo em comum, que leva o sistema numa determinada direção.

Os CAS são capazes de resolver problemas criativamente e são capazes de aprender e se adaptar rapidamente (Curral, Leitão, Gomes, Marques-Quinteiro, & Lind, 2017). Desta forma, não existe um líder nos CAS, uma vez que cada indivíduo contribui de uma determinada forma para o funcionamento do sistema (Curral et al., 2016; Uhl-Bien & Marion, 2009).

Além das funções de liderança serem repartidas e mais do que um indivíduo poder contribuir, a TLC distingue diferentes funções: de administrador, de adaptativo e de facilitador (Curral et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2007).

1.2. Funções da Liderança Complexa

As funções de liderança existentes são de administrador, de adaptativo, e de facilitador, e por fim o elemento passivo que foi descoberto e evidenciado em estudos mais recentes (Curral et al., 2016). Contudo o foco está nas três primeiras funções mencionadas e na interação entre as mesmas, ao invés de ser a análise do comportamento de apenas um indivíduo (Curral et al., 2016; Uhl-Bien et al., 2007).

A função de liderança de administrador ou formal corresponde à componente mais burocrática, isto é, os líderes formais são responsáveis por tarefas mais relacionadas com gestão, como por exemplo o planeamento, a coordenação e estruturação de atividades ou estratégias, entre outros (Curral et al., 2016; Curral et al., 2017). É uma função *top-down*, onde prevalece o *status* e a autoridade (Curral et al., 2016; Curral et al., 2017).

Em oposição à função anterior, a função de liderança de adaptativo é de carácter informal, sendo que mais se aproxima da mudança (Uhl-Bien et al., 2007). A liderança adaptativa diz respeito às ações e ideias mais criativas e de aprendizagem, que por sua vez resultam da interação e alianças que se criam entre um determinado grupo de pessoas, em função de um objetivo em comum (Curral et al., 2017). Este processo interativo, de discussão, conflito e troca de ideias e opiniões é uma forma de procurar soluções que inicialmente não são visíveis e consideradas por vezes “fora da caixa”, mas com a vantagem de serem bastante adaptativas. Para evoluir e ter impacto na eficiência organizacional, essas mesmas ações precisam de ser reconhecidas, por outras pessoas dentro da organização, como relevantes para o sistema organizacional.

Por último, temos a função de facilitador, que tem como principal objetivo intermediar e coordenar as funções acima descritas, conseguindo fazer a transferência das ideias, criatividade e conhecimento provenientes das estruturas adaptativas, para as funções formais, que são responsáveis pela sua implementação e execução, trazendo flexibilidade a ambas as estruturas (Curral et al., 2016; Curral et al., 2017).

1.3. Liderança e Comunicação

A comunicação é uma condição crucial e indispensável no processo de liderança, uma vez que a ligação entre líder e seguidor acontece através da partilha e troca de informação e mensagens, que podem ser verbais ou não verbais (Ruben & Gigliotti, 2017; Ruben & Gigliotti, 2016). A comunicação é parte integrante da espécie humana, logo é natural que também faça parte da natureza dos líderes. Um líder está sempre a comunicar, quer quando fala, quer quando está em silêncio, pois a comunicação vai além das palavras – os líderes são incapazes de não comunicar (Watzlawick, citado em Ruben & Gigliotti, 2017). Um líder que comunique de forma clara e eficaz, pode ajudar a aumentar o desempenho organizacional, tal como se não o fizer, o contrário pode acontecer e este poderá ser prejudicial (Gentry & Kuhnert, 2007; Ruben & Gigliotti, 2017). Em termos concretos, apesar de não haver um consenso claro na literatura, estima-se que a comunicação não verbal represente entre 65% a 93%o do real significado da mensagem transmitida (Arndt & Pesch, 1984; Gentry & Kuhnert, 2007).

Além disso, é importante referir que, ao contrário da comunicação verbal, muitos CNV nem sempre são expressos de forma consciente (Navarro, 2017). Por outras palavras, as pessoas nem sempre se apercebem que podem estar a contradizer uma afirmação verbal que pronunciaram através de um CNV incongruente, tendo em conta que a linguagem corporal tende a ser mais honesta comparativamente com a comunicação verbal (Navarro, 2017).

Desta forma, se os líderes se focarem em aumentar o nível de consciência dos seus CNV, poderão melhorar as suas competências comunicacionais, através da melhoria da interação com os outros (Gentry & Kuhnert, 2007), a qual é considerada uma das funções principais no processo de liderança (Schyns & Mohr, 2004). Desta forma, pode-se concluir que há vantagens usar a comunicação não verbal de forma consciente e estratégica (Gentry & Kuhnert, 2007).

1.4. Funções de Liderança e Funções de Comunicação Não Verbal

Nas últimas décadas, a comunicação não verbal tem sido alvo de estudo entre investigadores, devido à sua importância no processo de comunicação (Gordon, Druckman, Rozelle & Baxter, 2006). De uma forma simples, a CVN pode ser entendida como “o envio e receção de pensamentos e emoções via comportamento não verbal” (Ambady & Weisbuch citado em Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan & Chiochio, 2016). Estes comportamentos podem ser observados através da expressão facial, da postura, dos gestos das mãos, braços e pernas, posição e movimentos da cabeça, e até de características relacionadas com a paralinguagem, como o tom de voz, ritmo, cadência, entre outros fatores visíveis (Schyns & Mohr, 2004; Navarro, 2017).

Cada um destes comportamentos, quer conscientes quer inconscientes no indivíduo, têm uma determinada finalidade, consoante o contexto em que são expressos (Bonaccio et al., 2016; Lauk, 2019). No âmbito organizacional, foram identificadas cinco funções comunicativas distintas relativas à CNV: (1) Exibir atributos pessoais – podem ajudar em momentos de seleção de colaboradores ou avaliação de desempenho – ; (2) Dominar e estabelecer hierarquia – associada a uma liderança mais tradicional e à autoridade –; (3) Promover o funcionamento social – que também se pode interligar com determinadas funções de liderança –; (4) Promover relacionamentos de alta qualidade – poderá contribuir para um melhor trabalho em equipa e serviço com o cliente por exemplo –; (5) Exibir emoções – pode impactar o clima organizacional e desempenho quer individual com organizacional – (Bonaccio et al., 2016; Lauk, 2019).

Cada uma destas funções comunicativas pode ter um determinado CNV associado, mas não de forma exclusiva uma vez que um mesmo gesto ou expressão facial pode ter mais do que um significado de acordo com o contexto, ou sequência de comportamentos (Marono, Clarke, Navarro & Keatley, 2018). No entanto, há uma tendência de tipos de CNV consoante a finalidade da mesma, como por exemplo, quando falamos de “Dominar e estabelecer hierarquia”, inevitavelmente iremos associar a “*power poses*” e a um contacto visual mais firme e evidente (Bonaccio et al., 2016).

Assim, sabendo, por um lado, que há uma função comunicativa para cada tipo de CNV, e que, por outro lado, existem funções de liderança distintas e definidas com clareza, poderá supor-se que cada uma destas tenha uma função comunicativa específica associada que se reflete em CNV? Isto é, será que a função de liderança de

administrador terá um comportamento de CNV característico? Bem como a função de liderança adaptativa e facilitadora? Por outras palavras, uma vez que existem CNV com diferentes funcionalidades, bem como existem funções distintas de liderança de acordo com a TLC, será que existirá algum CNV característico de cada uma das funções de liderança?

Para procurar responder a esta questão, esta dissertação de mestrado irá recorrer a uma experiência realizada por Tomé (2018), onde os diferentes participantes estão já identificados com a sua respetiva função de liderança, os quais se irão ser observados relativamente aos seus CNV mais evidentes, a nível de postura, gestos de mãos, braços, pernas e pés, bem como eventuais expressões faciais.

2. MÉTODO

A presente investigação parte da análise de vídeos resultantes de uma experiência e análise de Tomé (2018), que por sua vez se baseou no modelo experimental de Curral e colaboradores (2016). A experiência de Tomé (2018) será descrita posteriormente no sentido de permitir o enquadramento para a compreensão da posterior análise dos vídeos.

2.1. Caracterização da Amostra

A amostra utilizada para a presente investigação envolveu um total de 40 participantes, organizados em 8 grupos, cada um com 5 elementos, com idades compreendidas entre os 18 e os 26 anos ($M=20.88$; $SD=1.556$), dos quais 27 eram do sexo feminino (67,5%) e 13 do sexo masculino (32,5%).

Em termos de habilitações académicas, todos os indivíduos tinham o 12º ano concluído, dos quais 85% eram estudantes universitários e apenas 2,5% eram trabalhadores-estudantes. As suas áreas de formação variavam entre a Administração Pública (47.5%), Ciências da Comunicação (40%) e Línguas e Humanidades (5%).

Relativamente às funções de liderança, 12,5% dos participantes desempenhou um cargo de coordenador ou chefe de equipa no último ano, todavia a maior parte da amostra (87.5%) não tinha desempenhado nenhum cargo de liderança.

No que toca ao grau de familiaridade intra-equipa, a média mostrou-se ser elevada ($M=2.83$; $SD =1.24$), pois 45% dos participantes conheciam previamente todos os membros da sua equipa, 15% conheciam três, 17.5% conheciam dois e, por último, 22.5% conheciam pelo menos um colega do grupo.

Além disso, questionou-se a experiência prévia e familiaridade que os participantes tinham com o *SimCity*, incluindo qualquer uma das versões existentes do jogo, com o apoio de uma escala de 0 a 100 horas jogadas ($M=8.58$; $SD =19.95$). Com base nas respostas dadas, 50% dos indivíduos nunca tinha jogado antes, 12.5% apenas tinha jogado uma hora e 15% cerca de 10 horas.

O convite para participar na experiência foi realizado pessoalmente e via online, através de redes sociais como o *Facebook*. Foi dito aos participantes que estes poderiam convidar mais pessoas para participar na experiência, sem qualquer tipo de

compensação envolvida ou promessa da mesma. Os grupos de trabalho foram organizados entre os participantes e os investigadores, com recurso a um documento Excel Online.

2.2. Descrição da tarefa da Simulação Experimental

No que diz respeito ao jogo utilizado, estudos prévios indicam que apesar de o *SimCity* ser um jogo tendencialmente individual, pode ser utilizado com sucesso em grupos, equipas de trabalho e *teambuildings* (Curral et al., 2016). Os jogadores têm à sua responsabilidade a gestão de uma cidade virtual, onde residem os *Sims* (i.e. residentes virtuais da cidade do jogo) que se comportam consoante a dinâmica e mudanças que ocorrem na cidade, que por sua vez, são consequência das escolhas e acções do *mayor*, que podem ser compreendidos pela teoria da complexidade. Ademais, o jogo *SimCity* inclui um sistema de *feedback* próprio, que permite que os participantes tenham acesso a informações objetivas relativamente à sua performance, ou seja, tem a possibilidade saber quais as consequências das suas ações durante o jogo (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

À semelhança da investigação desenvolvida por Curral e colegas (2016), o presente estudo pré-definiu a cidade virtual, escolhendo a *Spandau Hans*, uma cidade mapeada pela zona industrial, na área inferior esquerda, e pela zona residencial, na zona superior direita. Inicialmente, a cidade possuía 2.244 de população, 295 empregos comerciais e 860 empregos industriais e um capital de \$69,986. Além disso, havia problemas ao nível do meio ambiente, da energia, da saúde, da educação, e da segurança. Tendo em conta a restrição de tempo disponível dado aos participantes para executar a tarefa, foi realizado um pré-teste de forma a identificar qual a velocidade e modo de jogo mais adequados. Assim, foi aplicada a velocidade *Rino Speed*, onde cada minuto real corresponde a dois meses no jogo, que dá um total de 4 anos de tempo de jogo, uma vez que a tarefa tinha uma duração de 24 minutos em tempo real. Em relação ao modo, foi escolhido o modo *Mayor*, correspondente a um nível de dificuldade de três estrelas. O tempo era exibido no ecrã do computador mais próximo dos participantes, através do website online-stopwatch (<http://www.onlinestopwatch.com/>).

O objetivo principal dos participantes consistia em conseguir desenvolver e manter a cidade virtual, respondendo progressivamente às necessidades da população, que os levava a tomar determinadas decisões relativas à gestão, planeamento urbano e

governança da cidade. Para tal, eram fornecidos dados sobre diferentes indicadores, nomeadamente as despesas, receitas, custos de saneamento básico, qualidade dos transportes públicos, taxas de estado, emissões de CO₂, índice de criminalidade, quociente de saúde, entre outros. No final da tarefa eram medidos a quantidade de dinheiro disponível nos cofres da cidade e o crescimento da população. Embora todos os elementos da equipa estivessem envolvidos na governança da cidade, apenas um participante ficava na posse do Rato e implementava as decisões tomadas pelo grupo. A seleção do participante que ficava com o controlo formal, foi realizada de forma aleatória, através do website Random.org (<https://www.random.org/>), no sentido de prevenir que os elementos com mais experiência ocupassem o lugar de liderança e assumissem um total controlo do jogo.

2.3. Procedimento da Simulação Experimental

A experiência tem como base o estudo de Curral e colegas (2016), tendo sido por isso construída na mesma linha. Realizaram-se oito sessões de simulação independentes numa sala preparada para o efeito (figura 1), com cinco participantes cada e uma duração total de, aproximadamente, uma hora e meia. No sentido de, por um lado, garantir o anonimato dos participantes, e por outro, identificar cada um dos membros da equipa para a realização da experiência, optou-se por dar a cada um, um cartão para colocar ao peito com uma das letras de A a E.

À medida que os participantes chegavam e eram identificados, estes eram distribuídos por cinco mesas – as mesas secundárias (figura 1 - secção b) – onde se encontrava um computador e um consentimento informado relativo à experiência, que iria garantir a confidencialidade. Cada sessão começava com o dar as boas vindas aos participantes e o preenchimento da primeira parte do questionário *online*, suportado pela plataforma *Qualtrics*, onde eram questionados aspetos sobre os seus dados demográficos (e.g. idade, sexo, educação), a sua proximidade com os colegas de equipa e a sua experiência anterior com jogos. Assim que os participantes terminassem o preenchimento dos questionários, que durava cerca de dez a quinze minutos, dava-se início ao treino dos conhecimentos básicos sobre o jogo, com a resolução de três tutoriais, – “*Get Started*”, “*Big City*” e “*Making Money*” –, que tinham de ser completados individualmente num período de vinte minutos.

Posteriormente, os participantes eram encaminhados em grupo para a mesa principal da sala (figura 1- secção a), onde o responsável pelo controlo do Rato era conduzido para a cadeira junto ao computador, e os restantes sentavam-se nas cadeiras colocadas em meio círculo. O experimentador dava novas instruções, a câmara e o temporizador eram ligados e a equipa podia começar o jogo, que tinha uma duração de 24 minutos.

Os movimentos, os comentários, as discussões e as jogadas dos participantes eram captados em vídeo pela câmara, para posterior análise. Após o final do jogo, os participantes eram convidados a colocá-lo em modo pausa e a voltar para os seus respetivos computadores, de forma a poderem responder à segunda parte do questionário *online*, no qual avaliavam o desempenho dos colegas de equipa face à tarefa anterior. Enquanto os participantes respondiam ao questionário, cerca de cinco a dez minutos, o investigador fazia *PrintScreen* do ecrã de modo a apanhar as tabelas indicadoras da evolução das variáveis da cidade. Estes indicadores de desempenho eram guardados, em formato de imagem JPEG, numa pasta identificada com o número da equipa e a data. No final da sessão, depois do preenchimento da segunda parte do questionário, dava-se por terminada a experiência, agradecendo o contributo dos participantes na investigação.

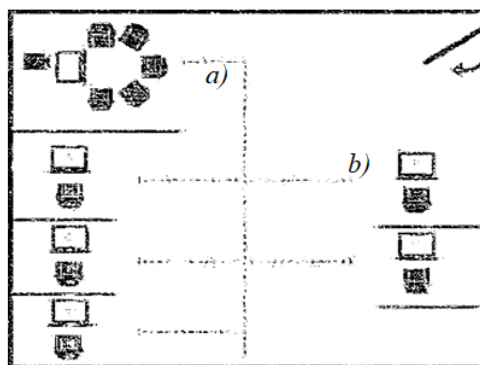


Figura 1. Configuração da sala da experiência: mesa principal (a) e mesas secundárias (b).

2.4. Materiais

Relativamente aos materiais utilizados para a tarefa de simulação experimental descrita acima, foi utilizado o jogo *SimCity*, desenvolvido por *Maxis*, subsidiária da EAGames e um planeamento urbano de uma cidade virtual do jogo. Para o registo de informação verbal e não verbal dos participantes foi utilizada uma câmara de filmar -

Sony DCR – SR15E, que distingue esta experiência do estudo de simulação experimental de Curral e colegas (2016), apesar de a restante configuração do espaço ter sido idêntica.

Para a presente investigação foi elaborada uma tabela de observação comportamental (Tabela 1) para o registro do CNV dos participantes, adaptada do estudo de Tomé (2018) e Navarro (2017). Nesta tabela os comportamentos foram divididos por categorias consoante a áreas corporais, como Navarro (2017) refere: face, pescoço, mãos e dedos, braços, ombros, tronco/postura/inclinação, pernas, pés, outros movimentos.

Tabela 1.

Tabela de Observação de Comportamento Não Verbal

Categorias Comportamentais	Descrição dos Comportamentos	Comportamentos Observados (Frequência)
Face		
Pescoço		
Mãos e Dedos		
Braços		
Ombros		
Tronco/Postura/Inclinação		
Pernas		
Pés		
Outros Movimentos		

A partir da correspondência pré-definida entre os participantes e as suas funções de liderança em Tomé (2018), representada na Tabela 2, os 35 participantes (40 total menos os 5 passivos) foram observados de forma individual através dos vídeos, e os seus CNV visíveis foram registados, bem como o seu número de ocorrências. De seguida, os dados foram inseridos num documento *Excel* para posterior análise.

Tabela 2.

Funções de Liderança identificadas em cada participante (A, B, C, D, E) de acordo com a equipa – adaptado de Tomé (2018).

Participantes	A	B	C	D	E
Equipas					
1	Facilitador	Adaptativo	Facilitador	Administrador	Passivo
2	Adaptativo	Administrador	Facilitador	Facilitador	Passivo
3	Adaptativo	Adaptativo	Adaptativo	Facilitador	Adaptativo
4	Adaptativo	Facilitador	Adaptativo	Adaptativo	Passivo
5	Passivo	Adaptativo	Administrador	Passivo	Adaptativo
6	Facilitador	Formal	Adaptativo	Facilitador	Adaptativo
7	Facilitador	Adaptativo	Administrador	Adaptativo	Administrador
8	Facilitador	Adaptativo	Facilitador	Administrador	Adaptativo

3. RESULTADOS

Através do processo de observação e análise dos vários CNV de cada um dos participantes, procurou-se responder às questões iniciais de duas formas: (1) Procura de CNV exclusivos a cada função de liderança; (2) Identificação dos CNV transversais a todas as funções de liderança e comparação das suas frequências de ocorrência consoante as diferentes funções.

1. Comportamentos exclusivos de cada função de liderança

Na análise de resultados, os participantes foram agrupados consoante as suas funções de liderança na simulação experimental, onde foram identificados 7 com a função de administrador, 17 com a função de adaptativa, e 11 com a função de facilitador.

Os resultados mostraram que a grande parte dos CNV estavam presentes em todas as funções de liderança, com a exceção da função de administrativo, onde foram identificados dois CNV que não se observaram nos participantes com funções de liderança de adaptativo e facilitador. O primeiro CNV consiste num gesto com a mão, onde o dedo polegar está virado e a apontar para cima, conhecido também com o nome de “fixe” (Figura 2); e o segundo gesto foi com uma mão de punho fechado elevada no ar (Figura 3 e 4).

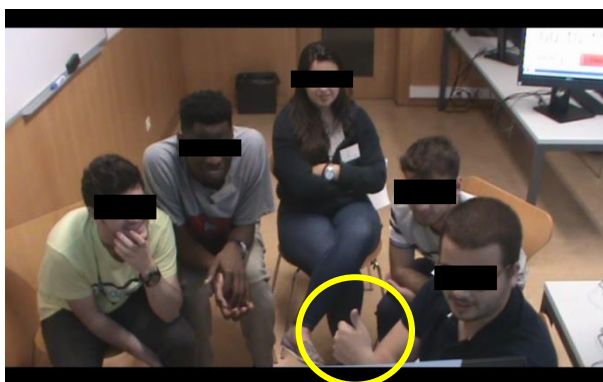


Figura 2. C7 encontra-se na posição do “rato” e eleva a mão para cima com polegar a apontar para cima.



Figura 3. C7 encontra-se na posição do “rato” e tem a mão de punho fechado elevada no ar.



Figura 4. D1 encontra-se na primeira posição do lado esquerdo e tem a mão de punho fechado elevada no ar.

2. Comparação de frequências de CNV consoante função de liderança

No sentido de verificar se existiam CNV mais recorrentes numa determinada função de liderança, primeiro fez-se um registo de todos os CNV observados. Posteriormente, foi realizada uma seleção dos CNV que estivessem presentes em todas as funções de liderança de modo a ser possível fazer uma comparação a nível da frequência de cada um. Na Tabela 3 podemos encontrar a categoria do comportamento que indica a parte do corpo que corresponde ao movimento, seguida do nome do gesto e de uma descrição mais detalhada sobre o mesmo.

Tabela 3.

Lista de comportamentos não verbais observados em todas as funções de liderança.

Categoria	Comportamento Não Verbal	Descrição
Cabeça	“Sim”	Mover a cabeça para a frente e para trás para indicar concordância.
	Baixar a cabeça	Baixar a cabeça para a frente em conjunto com olhar.
	Coçar cabeça	Levar a mão à cabeça e coçar.
	Brincar com cabelo	Inclui tocar no cabelo, puxá-lo para trás dos ombros ou para trás das orelhas.
	Olhar para colegas	Virar a cabeça e olhar na direção dos outros membros do grupo estabelecendo contacto visual com os mesmos.
Face	Sorrir	Inclui apenas sorrir e rir com mais intensidade.
	Franzir a testa	Contrair os músculos da testa
	Levantar sobrancelhas	Levantar ambas as sobrancelhas em simultânea.
	Comprimir lábios	Inclui fazer os lábios desaparecer, comprimi-los, morder ou passar língua nos lábios
Mãos	Tocar ou afagar a cara	Inclui as bochechas e têmporas.
	Tocar ou afagar testa	
	Tocar, esfregar ou coçar olhos	
	Tocar ou coçar nariz	
	Tocar boca ou queixo	
	Tapar boca	
	Tocar ou afagar pescoço	
	Tocar ou afagar peito	Inclui a covinha do pescoço
	Apoiar queixo	Com a mão por baixo do queixo.
	Entrelaçar mãos	Entrelaçar os dedos das mãos.
	Falar com as mãos	Inclui fazer gestos circulares, palma para cima ou para baixo enquanto o indivíduo explica algo.
Braços	Apontar e esticar	Apontar em direção ao Ecrã
	Coçar ou afagar braço	Passar com a mão num braço ou nos dois.
	Cruzar	Cruzar os braços junto ao peito ou colo.
Tronco	Encolher ombros	Encolher os dois ombros em simultâneo.
	Inclinar à frente	Inclinar tronco à frente de forma rápida.
	Inclinar atrás	Inclinar tronco atrás de forma rápida.
	Levantar e apontar ecrã	Levantar da cadeira e levar mão ou dedo ao ecrã.

Em termos de frequência dos CNV podemos identificar os mais frequentes consoante a função de liderança na Tabela 4, que se encontram destacados a negrito. Para tal foi calculada a média de cada um dos CNV com base na frequência de ocorrências registadas e posteriormente comparada entre as três funções de liderança distintas: de administrativo, de adaptativo e de facilitador. Foi ainda feita uma análise destas mesmas médias no programa do SPSS para verificar as frequências significativas. Neste estudo além do ($p < 0,05$) foi também considerado ($p < 0,09$) uma vez que a amostra é considerada pequena.

Tabela 4.

Lista da Média das frequências dos CNV observados em todas as funções de liderança.

Categoria	Comportamento Não Verbal	Média da Frequência dos CNV observados		
		Administrativo	Adaptativo	Facilitador
Cabeça	“Sim”	2,43	0,88	0,82
	Baixar a cabeça	0,43	2,00	1,55
	Coçar cabeça	0,57	1,12	1,00
	Brincar com cabelo	3,14	1,59	3,27
	Olhar para colegas	3,14	7,94	24,64
Face	Sorrir	16,57	16,59	23,36
	Franzir a testa	0,71	8,88	0,91
	Levantar sobrancelhas	0,29	1,94	0,82
	Comprimir lábios	5,71	10,88	8,27
Mãos	Tocar ou afagar a cara	4,00	5,29	5,36
	Tocar ou afagar testa	0,57	0,06	0,18
	Tocar, esfregar ou coçar olhos	0,71	0,35	0,27
	Tocar ou coçar nariz	1,00	2,06	2,91
	Tocar boca ou queixo	7,00	5,94	9,91
	Tapar boca	1,86	3,94	4,91
	Tocar ou afagar pescoço	1,14	1,71	1,73
	Tocar ou afagar peito	0,86	1,53	0,91
	Apoiar queixo	1,86	5,71	5,45
	Entrelaçar mãos	0,43	0,65	0,18
	Falar com as mãos	7,43	6,94	5,73
Braços	Apontar e esticar	17,57	14,71	8,18
	Coçar ou afagar braço	1,14	0,47	1,00
	Cruzar	1,00	1,12	0,64
Tronco	Encolher ombros	0,57	0,59	0,18
	Inclinar à frente	7,29	8,65	5,45
	Inclinar atrás	0,71	4,00	1,18
	Levantar e apontar ecrã	0,29	2,00	0,09

Função de Administrador de Liderança

Ao nível dos comportamentos que têm uma maior média de frequência na função de liderança de administrador podemos identificar os seguintes: “Sim”, “Tocar ou afagar testa”, “Tocar, esfregar ou coçar olhos”, “Falar com as mãos”, “Apontar e esticar” e “Coçar ou afagar braço”.

Contudo, se formos destacar apenas os CNV estatisticamente significativos, verificamos que “Falar com as mãos” ($t=208$, $p<0,09$) e “Coçar ou afagar o braço” ($t=946$, $p<0,09$) são significativos em relação à função de adaptativos. Em relação à função de facilitador o único CNV significativo é “Tocar, esfregar ou coçar olhos”

($t=752$, $p<0,09$). Por fim, é importante referir que os CNV “Sim” e “Tocar ou afagar a testa” são significativos relativamente às outras duas funções de liderança.

Função de Adaptativo de Liderança

Ao nível dos comportamentos que têm uma maior média de frequência na função de liderança de adaptativo podemos identificar os seguintes: “Baixar a cabeça”, “Coçar cabeça”, “Franzir a testa”, “Levantar sobrancelhas”, “Comprimir lábios”, “Tocar ou afagar peito”, “Apoiar queixo”, “Entrelaçar mãos”, “Cruzar”, e todos os comportamentos a nível da posição do tronco.

Contudo, se formos destacar apenas os CNV estatisticamente significativos, verificamos que “Cruzar” ($t=1.707$, $p<0,05$) e “Inclinar à frente” ($t=417$, $p<0,05$) são significativos em relação à função de administrativo. Em relação à função de facilitador o único CNV significativo é “Encolher os ombros” ($t=950$, $p<0,05$). Por fim, é importante referir que os CNV “Franzir a testa”, “Levantar e apontar ecrã” e “Inclinar atrás” são significativos relativamente às outras duas funções de liderança.

Função de Facilitador de Liderança

Ao nível dos comportamentos que têm uma maior média de frequência na função de liderança de facilitador podemos identificar os seguintes: “Brincar com o cabelo”, “Olhar para os colegas”, “Sorrir”, “Tocar ou afagar a cara”, “Tocar ou coçar o nariz”, “Tocar boca ou queixo”, “Tapar boca”, “Tocar ou afagar pescoço”.

Em termos de CNV estatisticamente significativos, verificamos que “Brincar com o cabelo” ($t=1.080$, $p<0,05$) é o único CNV significativo só em relação ao facilitador. Os CNV “Olhar para colegas” e “Tocar ou afagar testa” são significativos em relação à função de administrador e de adaptativo, não tendo sido encontrado nenhum CNV significativo apenas em relação à função de adaptativo de liderança.

Gestos Pacificadores

De acordo com Navarro (2017) existem uma série de CNV que os indivíduos expressam que são considerados pacificadores e são exibidos em situações de desconforto ou stress. Assim, fazendo uma seleção destes CNV e fazendo a sua média podemos observar em que função de liderança estes se encontram mais evidentes.

Como CNV pacificadores foram selecionados os seguintes: “Tocar ou afagar a cara”, “Tocar ou afagar testa”, “Tocar, esfregar ou coçar olhos”, “Tocar ou coçar o nariz”, “Tocar boca ou queixo”, “Tapar boca”, “Tocar ou afagar pescoço”, Tocar ou afagar peito”, “Entrelaçar mãos”, “Coçar cabeça”, “Brincar com o cabelo”, e “Comprimir lábios”. Após fazer os cálculos - Tabela 5 – verifica-se que os participantes que desempenham uma função de liderança de administrador apresentam menos CNV de natureza pacificadora quando comparado com as funções de adaptativo e de facilitador, sendo esta última função de facilitador a que revela uma maior ocorrência destes comportamentos.

Tabela 5.

Lista da Média das frequências dos CNV observados em todas as funções de liderança.

Administrativo	Adaptativo	Facilitador
2,16	2,74	3,07

4. DISCUSSÃO

Com base nos estudos desenvolvidos por Curral e colaboradores (2016) e Tomé (2018), a presente dissertação procurou dar seguimento e explorar a temática e relevância dos CNV no âmbito da TLC, nomeadamente nas funções de liderança de administrativo, de adaptativo e de facilitador. As questões iniciais passavam por saber se existia algum padrão de CNV nas diferentes funções de liderança, e se esses mesmos comportamentos identificados teriam alguma função comunicativa específica a que pudessem corresponder.

Em termos de resultados do presente estudo, no que toca à questão relativa à exclusividade de CNV nas funções de liderança, apenas foi verificada uma diferença nos líderes administrativos. Os CNV identificados, nomeadamente a elevação do braço com punho fechado e elevação do polegar, envolveram ambos um desafiar a gravidade, que estão por norma associados ao conforto e a altos níveis de confiança (Navarro, 2017). Por exemplo, o polegar para cima, além de revelar confiança pode estar a indicar um *status* elevado (Navarro, 2017), que, por sua vez, se pode associar ao *status* que a função de administrativo acarreta (Curral et al., 2016; Curral et al., 2017).

Relativamente às médias das frequências dos CNV observados em todas as funções de liderança, de entre os CNV significativos estatisticamente, existem alguns que vão ao encontro da natureza das funções de liderança, que serão de seguida destacados.

Primeiro, podemos deduzir que, na função de administrador, o “Sim”, que consiste em acenar positivamente com a cabeça, sendo um sinal positivo de concordância e que revela confiança e assertividade (Navarro, 2017), parece ir ao encontro da natureza deste líder (Curral et al., 2016; Curral et al., 2017). Segundo, o CNV de “Falar com as mãos”, que apenas é significativo em relação à função de adaptativo, enquanto o anterior se destacava em relação às outras duas funções, podemos associá-lo a um certo nível de confiança, assertividade e persuasão, uma vez que este ato está associado a líderes bons e sinceros, enquanto o seu inverso de esconder as mãos cria uma impressão negativa e nada confiável (Navarro, 2017). Terceiro, destacamos o CNV de “Tocar ou afagar a testa”, que apesar de ser um gesto pacificador e refletir tensão ou um pensamento muito ativo (Navarro, 2015; Navarro, 2017) foi um

outro CNV encontrado como sendo mais significativo relativamente às outras duas funções de liderança.

Na função de liderança do adaptativo, “Franzir a testa” foi claramente um CNV que se destacou quando comparado com as outras funções. Este comportamento específico pode ter vários significados, desde desaprovação, tristeza, preocupação, ou ainda confusão ou concentração (Navarro, 2017), no entanto, se considerarmos os dois últimos neste contexto, podemos eventualmente associar este CNV ao esforço que os adaptativos fazem para gerar novas ideias e ao seu processo criativo que exige momentos de concentração. Além deste CNV, pode-se observar que os líderes adaptativos se inclinaram à frente com mais frequência que os líderes administrativos, e mais vezes atrás que os líderes facilitadores e administradores. Tal comportamento poderá ser explorado para compreender se existe alguma associação entre a oscilação e movimentos do tronco e o processo de criatividade e geração de ideias.

Dos CNV mais significativos na função de facilitador de liderança, claramente podemos destacar o “Olhar para os colegas” por duas razões: primeiro por ser significativo em relação à função de administrador e de adaptativo; segundo por ser um CNV que parece ir ao encontro do propósito dos líderes facilitadores. O principal objetivo dos facilitadores é ajudar na passagem de informação entre os administrativos e os adaptativos (Curral et al., 2016), que para tal terá de estar a par das ideias, posição e comportamentos de ambos para ser capaz de fazer essa mesma ponte. Assim, pode-se deduzir que olhar para os colegas será um CNV que vem de uma necessidade de dar atenção a ambos os lados para a posterior tradução e passagem de informação. Além destes CNV referidos, existem outros que foram significativos e poderão ser alvo de estudos futuros.

No que diz respeito aos gestos pacificadores, de acordo com Navarro (2017), estes podem ser vários e têm como objetivo acalmar o indivíduo, sendo uma reação quase automática do corpo a estímulos de stress. Dessa forma, ao agrupar os diversos CNV observados nas diferentes funções de liderança, foi possível constatar que os líderes facilitadores são os que apresentam uma maior ocorrência deste tipo de CNV. Será que a natureza da função de facilitador acarreta um maior nível de stress e por isso há uma maior necessidade de pacificar? E referente aos líderes administrativos, sendo os que têm uma menor frequência nestes comportamentos, poderá colocar-se a questão

se o fenómeno se deve à natureza da função que exige menos ou ao nível elevado de confiança que estes tendem a possuir? Por fim, podemos também supor que os líderes adaptativos se confrontam com mais stress comparativamente com os administrativos, devido à componente criativa e elevada atividade mental, porém demonstram ter menos gestos pacificadores que os facilitadores. Desta forma poderá ser interessante perguntar se há alguma ligação entre os gestos pacificadores e a natureza da função de liderança desempenhada, mais concretamente, aos níveis de stress que as mesmas funções induzem nos indivíduos?

Finalmente, explorando a questão de ligação entre as funções de liderança e as funções de comunicação, podemos, por um lado, considerar que uma das funções comunicativas dos líderes administrativos é de facto dominar, o que poderá refletir que o CNV de acenar positivamente a cabeça – “Sim” –, e “Falar com as mãos” poderão fazer parte do grupo de CNV com esta funcionalidade comunicativa. Por outro lado, o CNV “Olhar para os colegas” poderá ter uma função de promover o funcionamento social, bem como os relacionamentos de alta qualidade quando identificado nos líderes facilitadores.

Após este estudo, podemos assumir que os CNV que os líderes adotam são uma parte fundamental para a comunicação e desempenho das suas funções, bem como acrescentar que é importante ter em conta que a “primeira impressão” de um líder antecipa a qualidade do desempenho organizacional, que revela que a forma como se transmite uma determinada informação, a postura e a atitude, – ou seja a comunicação não verbal – são elementos que têm um grande impacto nos indivíduos e por consequência na organização (Gentry & Kuhnert, 2007; Ruben & Gigliotti, 2017). Logo, pode-se assumir que não se deve menosprezar a forma como um líder se move e expressa não verbalmente.

5. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O facto de se terem evidenciado vários CNV específicos e característicos em cada função de liderança, vem reforçar a TLC, no sentido em que esta defende que existem de facto diferentes funções (Uhl-Bien et al., 2007). Aparentemente, estas diferenças revelam-se não só do ponto de vista teórico e de comunicação verbal, mas também sob a forma de comunicação não verbal.

Outra implicação do presente trabalho é o facto de, uma vez que o tema seja explorado e mais CNV inerentes às diferentes funções identificados, podemos estar diante um novo conteúdo que poderá facilmente ser colocado em prática e explorado em outros contextos.

6. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

De facto, poder existir grande vantagens em saber qual o comportamento específico de cada uma das funções de liderança, por diversas razões. Primeiro, porque uma vez que os CNV estejam devidamente identificados vai permitir um maior domínio sobre os mesmos, quer teórico como prático. Segundo, os líderes terão mais facilidade em identificar as funções de liderança de outros indivíduos, bem como saber gerir e adaptar os seus CNV consoante a função que queiram desempenhar naquele momento. Terceiro, poderá ser conteúdo para aprendizagem. Isto é, ao identificar grupos de CNV característicos de cada função de liderança, poderá ser interessante e vantajoso preparar conteúdo formativo para ensinar os líderes a dominar essa capacidade – quer seja para se melhor ajustarem aos diversos contextos e a equipas de trabalho através da consciência dos seus próprios CNV, e da mensagem que querem transmitir ou papel que querem desempenhar (de forma estratégica), quer seja na vertente de melhor interpretação e compreensão dos outros.

7. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O objetivo principal do estudo foi cumprido uma vez que foram identificados alguns CNV exclusivos e mais frequentes em determinadas funções de liderança. Contudo houve alguns CNV que foram omissos. Isto deveu-se ao facto de alguns comportamentos não serem suficientemente visíveis em todos os participantes, como é o caso das pernas e dos pés. Foram escolhidos somente os CNV que apareciam em todas as funções para reduzir a apenas algumas.

Nesse seguimento, em termos de método, é importante referir que a visibilidade dos vídeos era, por vezes, reduzida e a qualidade de imagem fraca. Tal facto não favoreceu, por exemplo, a identificação de micro expressões faciais, bem como o facto de haver apenas uma câmara, que limitava a captação de imagem apenas a um ângulo. Outra limitação tem que ver com a dimensão e características da amostra, sendo esta uma amostra reduzida, restringida a estudantes universitários, dos quais vários já se conheciam.

Poderá ser interessante no futuro explorar os CNV inerentes às funções noutros contextos com outros grupos, e preferencialmente de maior dimensão. Contudo, apesar dos resultados obtidos, é importante referir que não é seguro aplicar os CNV de forma universal, pelo facto de ser algo contextual, com a possível excepção das expressões faciais. Este facto torna desafiante inferir conclusões de um estudo num determinado contexto para outro (Gordon, et al., 2006). Ainda assim, para colmatar esta questão, podemos procurar comportamentos em conjunto para solidificar as observações (Navarro, 2017).

Relativamente aos resultados encontrados, existem pontos que ficaram por explorar e perguntas por responder, nomeadamente a associação dos gestos pacificadores com as funções de liderança, procurando perceber qual o eventual nível de stress inerente a cada uma das funções. Ou ainda, explorar as funções comunicacionais e alguns CNV em particular, que neste estudo não foram significativos mas poderão ser alvo de estudo devido às duas características. Como exemplo, o ato de sorrir nos líderes facilitadores e o CNV de “Apontar e esticar” o braço na direção do ecrã nos administrativos.

Futuramente poderão ainda explorar-se outras variáveis dentro do tema. Schyns & Mohr (2004) referem a importância e influência das características individuais nos CNV dos líderes, por exemplo, se é uma pessoa tendencialmente mais expressiva que outra, ou a diferença entre géneros, entre os homens e as mulheres, que pode influenciar tanto a expressão dos comportamentos com a interpretação dos mesmos. Este aspeto poderá ser interessante aprofundar no que toca ao género dos diferentes líderes na TLC. Os mesmos autores referem outras variáveis que podem influenciar o CNV no processo de liderança, nomeadamente a cultura – por haver CNV com significados diferentes consoante cultura –; duração da interação; complexidade da situação e até o grau de familiaridade entre os agentes.

8. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho consistiu em procurar identificar os comportamentos não verbais inerentes às funções de liderança de administrador, de adaptativo e de facilitador, no âmbito da Liderança Complexa. Os resultados mostram que os indivíduos assumem diferentes CNV consoante as funções de liderança que desempenham. Dessa forma, podemos assumir que os CNV que os líderes adotam são uma parte fundamental para a comunicação e desempenho das suas funções, e que o conhecimento e domínio das mesmas podem ter implicações teóricas e práticas para o mundo organizacional atual e futuro.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, A. D. (2002). Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. *Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo*, 9(2), 48-58.
- Arndt, H., & Pesch, H. W. (1984). Nonverbal communication and visual teaching aids: A perceptual approach. *The modern language journal*, 68(1), 28-36.
- Barge, J. K., & Fairhurst, G. (2008). Living leadership: A systemic constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 4(3), 227-251.
Doi.org/10.1177/1742715008092360
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), 1044-1074.
- Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 243-251. doi: 10.17652/rpot/2017.4.13712
- Curral, L., Marques-Quinteiro, P., Gomes, C., & Lind, P. G. (2016). Leadership as an emergent feature in social organizations: Insights from a laboratory simulation experiment. *PLoS ONE*, 11(12): e0166697. doi:10.1371/journal.pone.0166697
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(7), 7-35.

- Gentry, W. A., & Kuhnert, K. W. (2007). Sending signals: Nonverbal communication can speak volumes. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 27(5), 3-7.
- Gordon, R. A., Druckman, D., Rozelle, R. M., & Baxter, J. C., (2006). Non-verbal behavior as communication. In Hargie, O., *The Handbook of Communication Skills* (pp. 73-119). Abingdon: Routledge Handbooks Online.
- Lauk, M. (2019). *The influence of leaders' verbal and nonverbal behavior on perceived leadership effectiveness* (Master's thesis, University of Twente).
- Marono, A., Clarke, D. D., Navarro, J., & Keatley, D. A. (2018). A sequence analysis of nonverbal behaviour and deception. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 109-117.
- Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., Lind, P., & Curral, L. (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Team Performance Management*, 22(5/6), 301-309.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2009). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Revista Psicologia-Teoria e Prática*, 9(1).
- Navarro, J. (2015). *O corpo não mente*. Lisboa: Texto editores.
- Navarro, J. (2017). *Verdade ou Mentira?* (3ª ed.). Lisboa: Texto editores.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.

- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Schyns, B., & Mohr, G. (2004). Nonverbal Elements of Leadership Behaviour. *German Journal of Human Resources Research*, 18(3), 289-305.
- Tomé, B. F. B. (2018). *A passividade na liderança complexa: a insegurança e a inação evidenciadas nas pistas não-verbais* (Dissertação de Mestrado).
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.